

第81回公衆衛生学会学術総会 シンポジウム21  
 10年後を見据えた新しい自治体管理栄養士養成プログラムの実践

## 自己効力感を高める研修プログラムと 持続可能な評価制度の構築に向けて



兵庫県保健医療部健康増進課  
 諸岡 歩

1

### 人材育成の根幹は、自己効力感にあり

自分の能力を信じる気持ち（行動の原動力）

自分ならでき  
 きつうまくいく



#### 自己効力感を高めるメリット

チャレンジ力	何事にも、積極的にチャレンジすることができるようになり、併せて意思決定力も向上する。
打たれ強さ	失敗してしまったときも、前向きに「次はどうすればうまくいくか」を考えることができる。
モチベーションアップ	自分の能力を向上させる目標を高く掲げることができ、モチベーションが上がる。

#### 自己効力感を高める方法

例えば、こんな方法で

達成経験	自分の成功体験を積み、「 <b>できた</b> 」と感ずること。	1年に1回は成果をまとめ、研修会などで発表するマイルールをつくる。
代理経験	自分以外の成功体験を見て、「 <b>自分にもできそう</b> だ」と思うこと。 <small>専門職種としての探究心と自己研鑽の継続が生み出す結果が大切であることに気づくよう工夫</small>	経験年数が近い栄養士の成功事例をまずは真似てみる。
言語的説得	他者から、自分に能力があることを説明され、「 <b>できるはず</b> だ」と思うこと。	キャリアシートや自己目標シートを積極的に記録し、上司と面談する。
生理的情緒的高揚	ドキドキやワクワクといった高揚感を得て、「 <b>やってやるぞ</b> 」と思うこと。	研修会や情報交換会にも積極的に参加し、仲間をつくる。

他にも、自分が不調の時に持ち直すための簡単な習慣を身につけるなど。

14

## 研修のねらい

自身のこれまでの仕事を振り返り、悩んだこと、乗り越えてきたことを勤務歴ごとに共有することにより、

(1)自分の強みを認識し、自信を持ち自尊心を高める。自分の弱みを挙げ、ポジティブな表現に言い換える

(2)自分の成功体験を振り返り、「私はできる」という自信を持つために最適なスキルアップの方法を見つける

時間	内容	担当
10:35～10:45 (10分)	情報提供 「兵庫県における人材育成の考え方について」	諸岡
10:45～11:15 (30分)	講演Ⅰ 「新しい自治体栄養士養成プログラム～ 経験年数に応じて身につけたいこと～」	大阪公立大学大学院 由田教授
11:15～12:15 (60分)	演習① 「日頃の業務で困っていること」※キャリアシート①	GW 40分 発表 2分×7G
13:15～14:25 (70分)	演習②「今までの振り返り」・発表 ※年表+キャリアシート②	GW 50分 (40分+10分) ※後半10分はファシリテーターが入る。 発表 2分×5G、助言
14:25～15:10 (45分)	講演Ⅱ「目指す姿に到達するためのキャリアプランの描き方を考える」	由田教授
15:10～16:20 (70分)	演習③ 「今後どのような働き方をしたいか」・発表 ※年表+キャリアシート③	GW 60分 (40分+20分) ※後半20分はファシリテーターが入る。 発表 2分×7G、助言
16:20～16:30 (10分)	励ましとまとめ	由田教授

事前課題「振り返りシート」、「わたしのキャリアシート」

振り返りシート					わたしのキャリアシート	
年度	H30	R1	R2	R3	所属	氏名
年齢					行政栄養士経験年数 年 (記入日: 年 月 日)	
幸福度 (充実度)	100				現在の私 (どんな業務をしているか、どれくらいのレベルか)	
	50				将来 (理想) の私 ～行政栄養士としての目標 なりたい姿～	
	0				自分の強み (伸ばしたいところ)	
(点数)					自分の弱み (補強したいところ)	
所属					今年度の目標・達成すべきゴール (理想の自分と現在の自分のギャップが課題であり、 解消する手段が目標となる)	
職位					目標達成のための具体的な計画 (目標達成のための具体的な研修・ 活動スケジュールや達成状況を記入)	
主な業務など					私自身の評価 (振り返り)	
力を入れた取組や 成果など					<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標は達成できたか</li> <li>・できたところ</li> <li>・研修で学んだところ</li> <li>・実践の場で役に立ったことや、 効果があったこと</li> <li>・できなかったところ</li> <li>・反省すべきところ</li> <li>・来年度の課題 など</li> </ul>	
身につけた能力					【記入日: 年 月 日】	
私の節目・感想 など					上司や先輩栄養士からもらったコメント 等	

幸福度は自分の基準でOK

就職してから現在までを、  
時間の経過とともに整理

自分の価値観を知り、成長体験  
や成長要因 (阻害要因) を整理

振り返りシート

年度	H29	H30	R1	R2	R3
年齢	29	30	31	32	33
幸福度 (充実度)	100				
	50				
	0				
(点数)	60	80	80	60	30
所属					主任
職位					
主な業務など	成人保健 ・食育 ・歯科口腔健診 ・歯科保健 ・特定保健指導 (直営)	産自休 H30年3月～ R1年5月	母子保健 ・保育所給食 ・食育	母子保健 ・保育所給食 ・食育 ・歯科保健 ・高齢者保健	成人保健・食育 ・一体的実施 ・後継基本健診結果管理 ・PHR・健康アプリ
力を入れた取組や 成果など	食育推進計画中間評価 ・小規模保育施設監査 開始 ・特定保健指導栄養講座		食育新規事業開始 (フランス 食育教室) ・小規模保育施設監査資料の 改訂	3課業務開始 (健増、すくすく、保 育) ・オンライン離乳食教室開始 ・離乳食相談会開始 ・離乳食HP作成 ・4か月児健診個別に移行 ・高齢者8020表彰終了	PHR ・オンライン食育講座実施
身につけた能力			法令の検索 ・部分休で仕事をするため、 仕事の効率化がアップ	オンライン講座の企画、調整	システム改修のノウハウ
私の節目・感想 など	妊娠、引越 (単身 赴任終了) ・妊婦で毎日22時まで 働く...	出産 ・育児しつつ、 時間を持て余す いらひら	仕事復帰、脳がショート 思い通りに思考がつかず いらひら	新型コロナ対応に追われる ・離乳食教室のオンライン化を早期に開 始。新規事業への取り組みは大家だが 嬉しい。 ・3課業務にのみ栄養士の現状訴える きっかけに、現場へ出る機会激減	栄養業務以外の事務、システ ム、コロナ対応が大半を占める。 ・栄養士1名が8月より産休、4か 月前代替見つからず、次期食育 計画決定準備と連日忙し。転職 考える程度には疲れる。

## ★演習①「日頃の業務で困っていること」GWと発表

GW 40分、発表 3分×5 G、助言 5分 計60分

司会（ファシリテーター）、発表者（誕生日が明日以降一番早く来る人）  
書記（二番目）を決めてスタート

- 1 自己紹介（所属、勤務年数）
- 2 日頃の業務で困っていること、経験年数によって悩みも異なるかもしれない？

～キャリアシート“現在の私”～

- 3 ファシリテーターから助言をもらう
- 4 講師から助言をもらう



## ★演習②「今までの振り返り」・・・GWと発表

GW 60分（40分：経験年数同じくらいのグループ（演習①と同じ）  
20分：演習①のファシリテーターが参加）  
発表 2分×5 G 計70分

司会（誕生日が明日以降三番目に早く来る人）、発表者（四番目）  
書記（五番目）を決めてスタート

自分の得意分野・不得意分野 や 強み・弱み を引き出す。

<進め方のポイント>

～振り返りシート、キャリアシート“自分の強み・弱み”～

- 振り返りシートを記入してみてどうだったか？
- どんなことにワクワクしたか？幸福度の点数が上がったのはなぜか？それは得意分野にならないか
- 過去（他部署等も含め）の経験で、今の仕事に生かしていることは何か
- 自分の所属にジョブローテーションできる体制はあるか
- お互いに、相手の強みだと考えられることを伝え合う（できたら）
- 自分の強み・弱みを考えてみよう（グループ内で発表しなくても良い）

## ★演習③「今後どのような働き方をしたいか」GWと発表

GW 60分 (40分：経験年数同じくらいのグループ (演習①と同じ)  
20分：演習①のファシリテーターが参加)  
発表 2分×5G 計70分

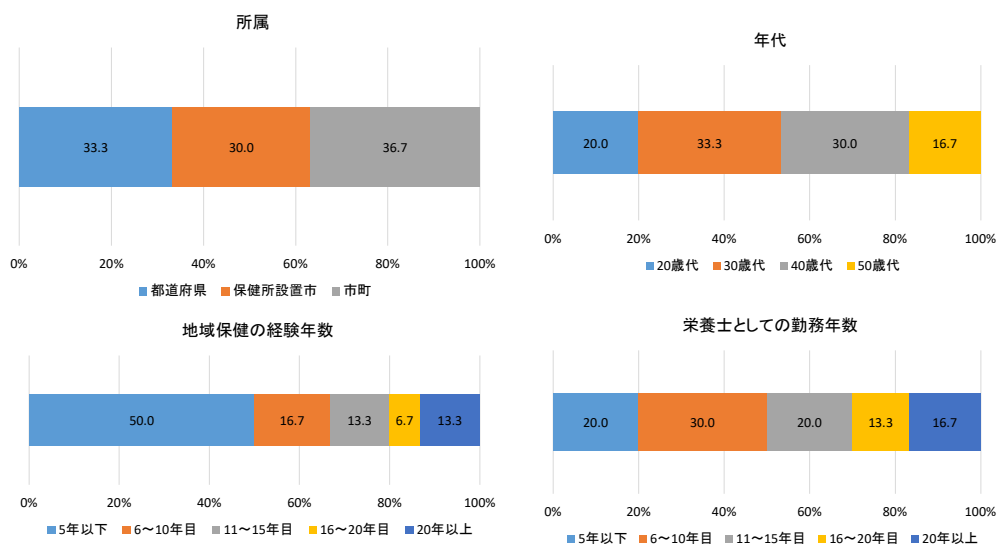
司会 (誕生日が明日以降一番目に早く来る人)、発表者 (二番目)  
書記 (三番目) を決めてスタート

### <進め方のポイント>

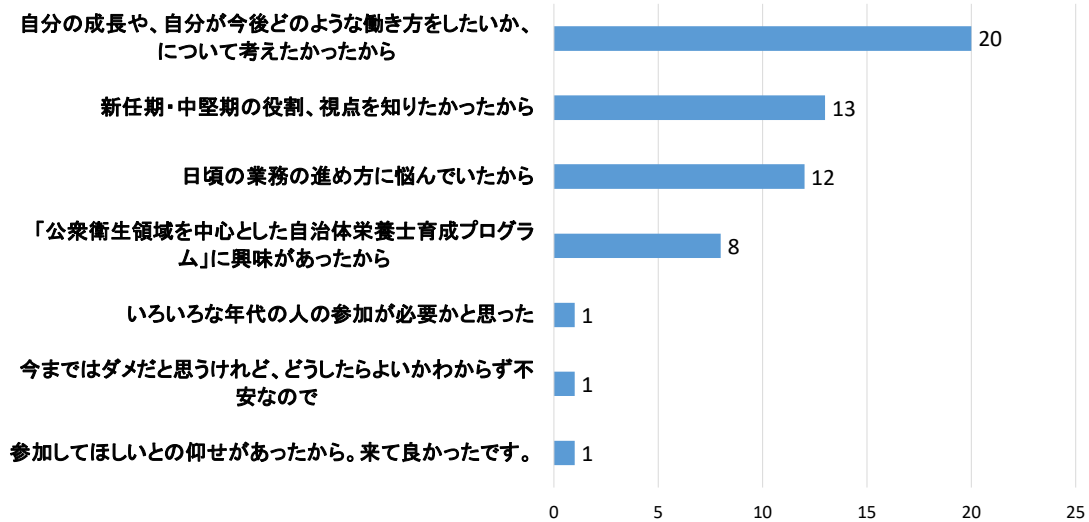
～振り返りシート、キャリアシート“将来の私”“今年度の目標・ゴール”～

- 自分の強み・弱みや、自分がどんなことでワクワクするか、などから考えてみよう
- キャリアプランとして、専門的なところを伸ばしていきたいか、もう少し広い分野で仕事をしていきたいか。行政栄養士としての目標やなりたい姿はどうか。
- 当面の目標や達成したいゴールはどうか。理想の自分と現在の自分のギャップが課題であり、それを解消する手段が目標となる。
- 目標達成のための具体的な研修や活動スケジュールはどうするか。
- どんな方向に進むにせよ、楽しく仕事をしていくにはどうすればいいか。

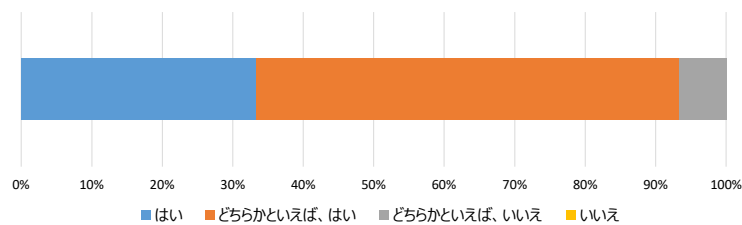
## 基本属性 (n=30)



## 研修会に参加した理由(複数回答可)

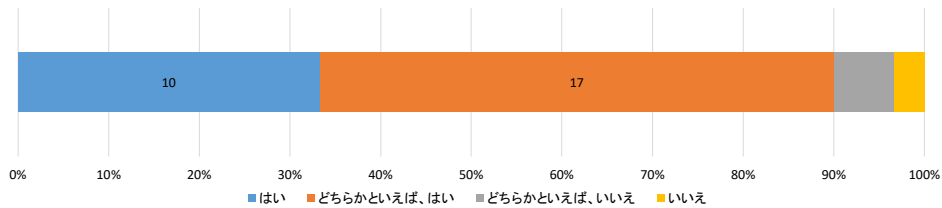


## 日頃の不安や悩みが少し解消されましたか



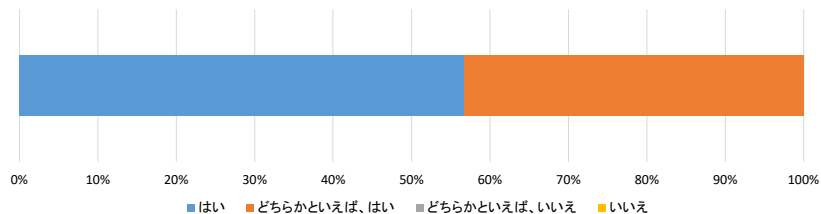
- ・グループワークでは他市の栄養士さんの**前向きな意気込みを感じ**、またファシリテーター役のグループワークでは**日々の業務で先を見直すこと**に対する忌憚ない意見を(本音を)聞くことできた。
- ・一人配置でも、どのように**業務内容を共有し**、**自分がいなくても成立する仕掛けを作ることが大切だ**と感じた
- ・一人配置で栄養士の業務のことについての**不安を話せた**だけでも、ちょっと**前向き**になれた。**共感してもらえて励み**になった。
- ・栄養の専門的な悩み以外の悩みもあり、自分だけなのか、こんなことで悩んでいいのか思っていたが**周りも同じようなことで悩んでいて安心**した。
- ・今後のキャリアプランに対して、大先輩からアドバイス、経験談をいただくことができ、**モヤが晴れるような気持ち**になりました。

組織の中における自分の立ち位置や役割について  
考えることができましたか

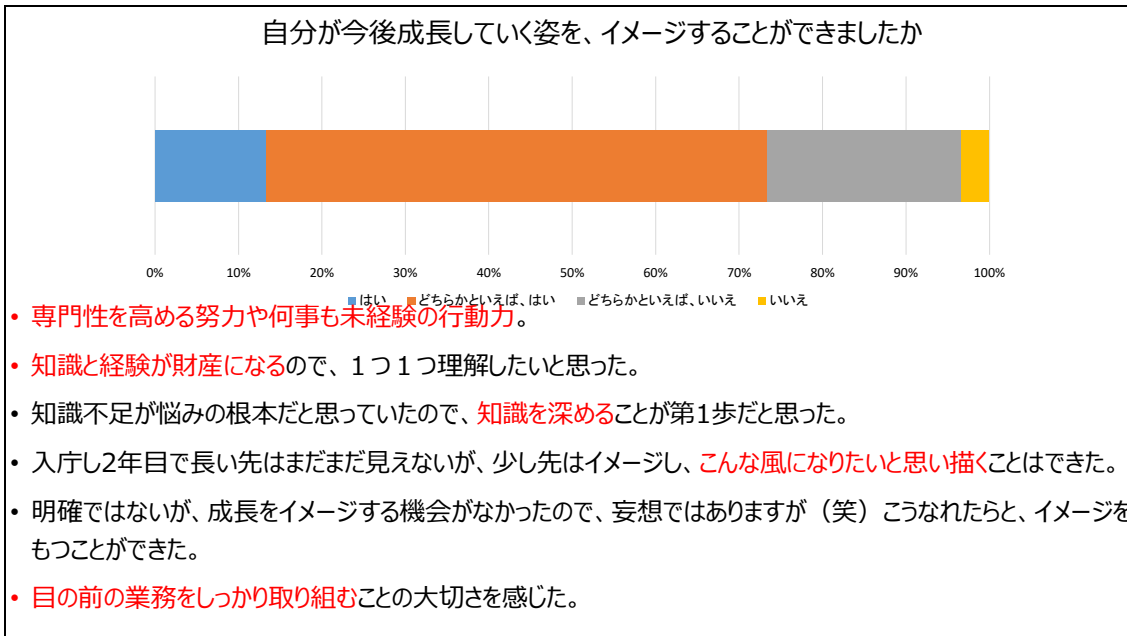
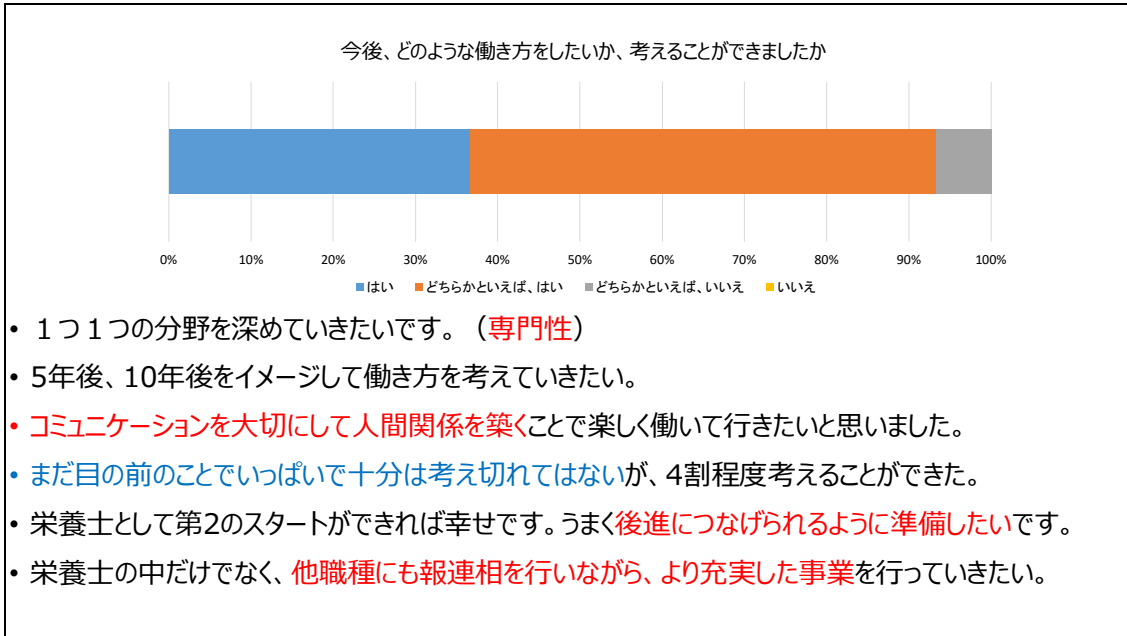


- コミュニケーションをうまくとって、他部署との連携をとり、仕事をしやすい環境づくりをする。
- それらのことを研修で受ける事項のことではないと思うため。新たな発見を感じられる研修ではありませんでした。
- 勤務年数と行政栄養士年数とかけ離れており、このギャップを埋めるには知識を増やす以外にどうすればいいのか、さらに悩ましい。
- 係長として係員の業務調整、仕事のしやすい環境づくりを行う。
- 経験年数別で必要なスキルアップの違いが知れて良かった。

今までの取り組みを振り返り、自分の強み、弱みについて考えを深めることができましたか



- 自分の強みを自覚して、業務に活かしていこうと前向きに考えられた。自分の弱みを受け入れつつ、その部分は他に頼ることもできるようにしていこうと思った。
- 自分の経験から、強みがたくさん見つかり、自信につながりました。
- 自分の中で強み、弱みを確認したつもりだったが、人の意見を聞いて、それも自分の強み、弱みだと思えることがあった。自分自身のキャリアプラン、ライフワークバランスだけでなく後進の仕事のしやすさややりがいをもって仕事に取り組める環境づくりの責務が中堅期以降にはあることを感じた。同じグループの方の前向きなお話が聞けて、とてもよい刺激になった。
- 文字に起こすと自分の今までやってきたことが見えて自己効力感を上げることができました。





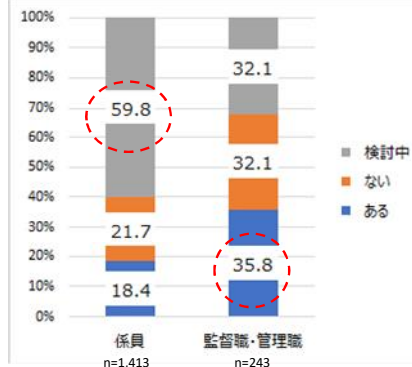
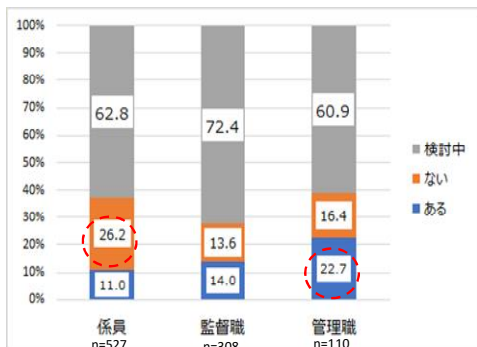
## あなたには、自身のキャリアプランがありますか

新任期栄養士（健康づくりの経験年数10年未満）  
かつ現在の職位が係員（n=945）

現在の職位（n=1,656）

（図4）自身のキャリアプランの有無

（図5）自身のキャリアプランの有無



今後の働き方や、理想像などを目標に設定し、目標達成に向けた計画立案が大切

出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政栄養士を対象とした調査（R3.1-3）

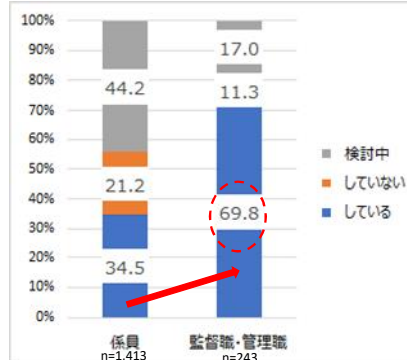
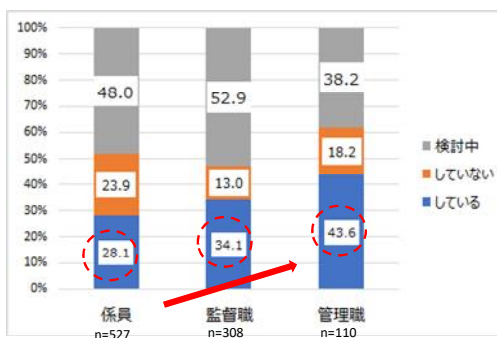
## ビジョンや目標（短・中・長期）を掲げて仕事をしていますか

新任期栄養士（健康づくりの経験年数10年未満）  
かつ現在の職位が係員（n=945）

現在の職位（n=1,656）

（図6）ビジョンや目標（短・中・長期）を掲げた仕事の有無

（図7）ビジョンや目標（短・中・長期）を掲げた仕事の有無



行政栄養士としての到達目標をどこに置か、明確にすることから始まる

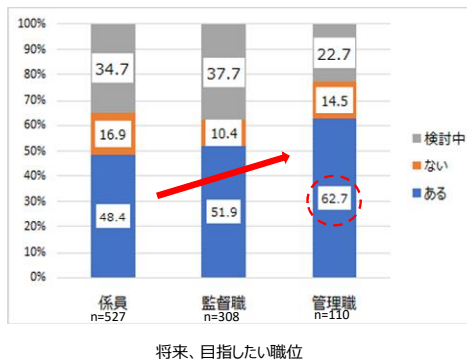
出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政栄養士を対象とした調査（R3.1-3）

## 目標とする栄養士像もしくは人物像はありますか

新任期

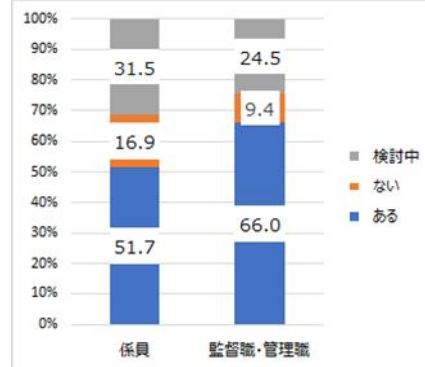
新任期栄養士（健康づくりの経験年数10年未満）  
かつ現在の職位が係員（n=945）

（図8）目標とする栄養士像もしくは人物像の有無



現在の職位（n=1,656）

（図9）目標とする栄養士像もしくは人物像の有無

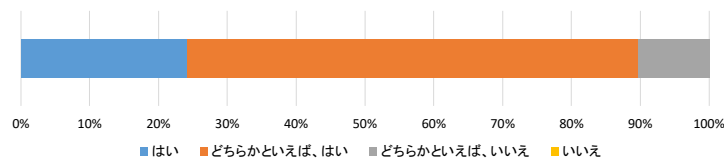


将来の目標達成に向けて、備えたい能力や能力を身につけるためにすべきことは何か

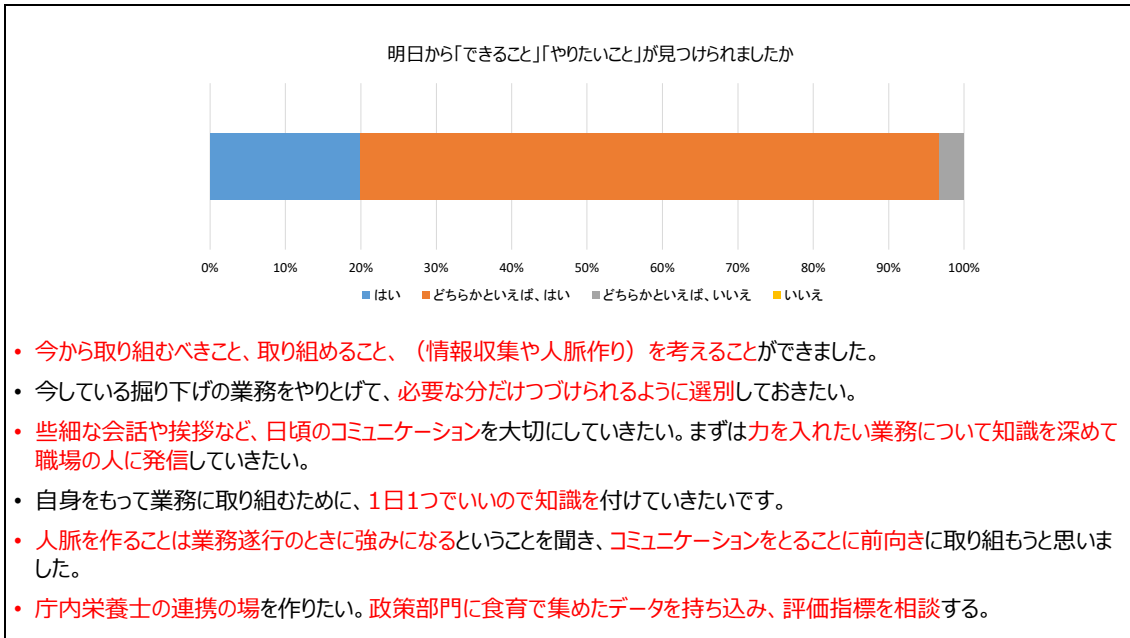
出典：都道府県、保健所設置市、特別区、市町村に勤務する行政栄養士を対象とした調査（R3.1-3）

8

あなたが所属する組織における行政栄養士の人材育成に、  
本日の内容を役立てることができそうですか



- 後輩栄養士の育成をしているため、生かしていきたいと思います。
- 自己効力感の高め方を実践してみる。
- 自分の役割、できていないといけないことがわかり役立てそうだ。
- 振り返りシートとキャリアシートは後輩が入ってきた時にも使いやすい資料だと思いました。
- 新任期の職員がいるので、本日の研修を参考に人材育成について考えていきたい。
- 人材育成の研修、ガイドラインなどを参考に1つずつ考えていきたいです。人材育成の視点を職場で感じられなかった（考えることができていなかった）ので、スペシャリストかゼネラリストかのようにキャリアプランを考える有用な視点を持ってました。
- 正規職員の管理栄養士採用に役立てていきたい。
- 他職種、特に保健師さんたちと協力した仕事を進め方をしたい。
- 短いスパンでも目標をもって業務に取り組んでいくことが成長にスキルアップにつながっていくと思うので、目標を持ちそれに向けてできることを明確に立てて生きたいと思う。



## まとめ

- 大半の方は自己効力感が高まったとの感想がありましたが、めざす姿やキャリアプランの形成については個人差あり
- 年代が高まるほど、めざす姿やキャリアプランを描きにくい傾向がある一方、**若手を育てたいという気持ち**がある人も一定数いる。  
 しかしながら、少数配置故がに、若手と一緒に働いた経験が乏しく、どのように育成をしたらよいか戸惑っている年配者も見受けられた。

- 自己効力感の向上プログラム：新任期～中堅期前期くらいまでがより効果的
- 組織論、打ち込み論、交渉力プログラム：最適期は中堅期～リーダー期  
 ただし新任期からもエッセンスに触れることで、自己効力感の向上に繋がる。
- (新) 若手育成力：中堅後期～リーダー期が効果的
- (新) 人員要求力：リーダー期が効果的

**人材育成においては経験年数や職位を加味することが重要**

## 評価制度の構築（案）

スキルアップしたことが可視化できるようにするため、外部機関等が一定の規定の下で認定をする仕組みの構築が必要である。等への対応が必要である

認定・評価制度のあり方について、皆さんからのご意見をください

## 行政栄養士の研修体系

### 取組の背景

【地域保健法第3条】 地域保健従事者の人材育成は、市町村、都道府県、国の責務として資質向上に努めること。

時期	県健康増進課主催	国、関係機関・関係団体主催（派遣研修）
<b>新任期</b> <small>（県・保健所設置市・市町 行政栄養士3年未満）</small>	<b>新任栄養士研修会</b> （年2回）	・日本栄養士会全国新人研修会（県：採用2年目に派遣）
<b>新任期以降</b>	<b>資質向上研修会</b> （年3回）	〈以下、適宜派遣〉 ・健康日本21（第二次）推進のための栄養・食生活の施策の企画・調整に関する研修（国立保健医療科学院） ・健康・栄養調査等各種データを用いた健康増進計画等の推進状況モニタリング分析技術研修（国立保健医療科学院） ・健康増進法に基づく虚偽誇大広告等の監視指導に関する実務研修会（消費者庁） ・国民健康・栄養調査技術セミナー（国立健康・栄養研究所） ・災害時健康危機管理支援チーム養成研修（日本公衆衛生協会、国立保健医療科学院） ・（公社）日本栄養士会全国大会、実務研修会 ・保健所管理栄養士政策能力向上プログラム（日本公衆衛生協会）等

### ■ 県健康増進課主催：「特定プロジェクトを通じた人材育成」

県政課題に応じた特定プロジェクトへの取り組みを通じて、経験年数別、職種別での人材育成と連携強化

職位の目安	県行政栄養士経験年数	特定プロジェクト
職員級	概ね10年未満	ひょうご栄養・食生活実態調査分析（平成30～令和元年度）（令和4～5年度）
主任・主査級	概ね10年～20年	災害時行政栄養士活動ガイドラインの作成（令和元年度）
課長補佐級	概ね20年以上	上記プロジェクトへの助言

## 保健所と市町との連携 ～市町栄養業務強化推進事業 (H12～)

### 根拠法令等

- ・地域保健法 (S22.9.5法律第101号)
- ・健康増進法 (H14.8.2法律第103号)
- ・地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善の基本指針 (H25厚生労働省健康局がん対策・健康増進課長)

### 事業概要(取組の特長)

1. 目的  
市町における地域栄養改善活動が円滑かつ適切に実施されるよう、市町栄養士及び地域活動栄養士を対象に研修を行い、人材育成及び栄養行政に対する理解をより一層深めさせることを目的に実施する
2. 事業内容及び実施主体
  - (1) 県単位研修会  
行政栄養士として、県及び国の栄養行政についての理解統一を図る。  
ア) 実施主体 県健康局健康増進課  
イ) 会場数 1会場  
ウ) 対象者 健康福祉事務所(保健所)栄養士、市町栄養士
  - (2) 圏域単位研修会  
健康福祉事務所(保健所)栄養士が中核となり、地域特性や住民ニーズに即した食生活改善活動を円滑かつ効果的に推進するための方策を検討する。  
ア) 実施主体 各圏域の健康福祉事務所(保健所)  
イ) 会場数 各圏域あたり2会場  
ウ) 対象者 常勤の市町栄養士、地域活動栄養士

### 事業の成果等

- 【圏域単位研修会】
1. 主なテーマ
    - ①「成果の見える栄養施策の推進」
    - ②「健康危機管理時の栄養・食生活支援体制整備」
    - ③「地域包括ケアシステムにおける行政栄養士の役割」
    - ④「地区組織育成について」
    - ⑤「圏域特性に応じた推進方策について」等
  2. 主な成果(報告書より抜粋)
    - ・市町栄養士と協働で、市町の食生活の現状と課題を把握し、取り組み施策を検討することができた。
    - ・各市町の高血圧対策及び糖尿病重症化予防対策の取組状況について共有することで、次年度事業の参考となった。
    - ・実際に起こった災害の状況を情報交換することで、栄養・食生活支援体制整備を検討するための糸口になった。

### 事業推進上の課題等

- ・「成果の見える栄養施策の展開」のため、市町単独では取り組みにくい地域診断、課題解決のための推進方策の検討等を市町栄養士との連携のもとすすめる必要がある。
- ・「健康危機管理時の栄養・食生活支援体制整備」について、市町栄養士の認識を深め、具体的な動きにつながるよう継続的な働きかけが必要がある。